

ÍNDICE

DICIONÁRIO DE ACRÓNIMOS.....	1
ÍNDICE DE TABELAS.....	1
1. INTRODUÇÃO.....	2-5
1.1. Estrutura da Dissertação.....	2
1.2. Pertinência do tema.....	3-4
1.3. Questões de investigação e objetivos.....	4-5
2. REVISÃO DA LITERATURA.....	5-18
2.1. Conceito de Conhecimento Organizacional, Gestão do Conhecimento e Capital Humano.....	5-7
2.2. A importância dos estágios para as organizações.....	7-9
2.3. Recrutamento e Seleção.....	9-12
2.4. Formação e Desenvolvimento.....	12-14
2.5. Gestão do Desempenho.....	14-18
3. METODOLOGIA E DADOS.....	18-22
3.1. Instrumento.....	18-19
3.2. Participantes.....	19-20
3.3. Procedimento.....	20-22
3.3.1. Recolha de dados.....	20
3.3.2. Análise de dados.....	21-22
4. RESULTADOS	22-33
4.1. Apresentação dos resultados.....	22-23
4.2. Discussão dos resultados.....	23-33
4.2.1. Importância dos Estágios Curriculares para a organização.....	23-25
4.2.2. Funcionamento das áreas de GRH – Estágios Curriculares.....	26-28
4.2.3. Estágios Curriculares como forma de atualizar o capital humano na organização.....	28-29
4.2.4. Estágios Curriculares enquanto ferramenta especial de Recrutamento e Seleção que permita a conversão de estagiários em colaboradores.....	29-33

5. CONCLUSÕES.....	34-36
6. LIMITAÇÕES AO ESTUDO E INVESTIGAÇÃO FUTURA	36-37
7. BIBLIOGRAFIA.....	38-41
ANEXOS.....	42-50
Anexo A – Guião de Entrevista Semi-Diretiva.....	43-45
Anexo B – Tabelas	46-50
Tabela IV: Triagem de estagiários NR.....	46
Tabela V: Tipo de formação dada no âmbito dos estágios NR/ Custos associados.....	46-48
Tabela VI: <i>Feedback/ Supervisor/ Avaliação de desempenho/ Modelo específico da empresa para estes tipos de estágios/Diálogo empresa-universidades.....</i>	48-50

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela I: <i>Relacionameno um a um</i>	13-14
Tabela II: Descrição das empresas	19-20
Tabela II: Temas e sub-temas	22-23

DICIONÁRIO DE ACRÓNIMOS

NR – Não Remunerados

R&S – Recrutamento e Seleção

1. Introdução

1.1. Estrutura da Dissertação

O presente estudo encontra-se estruturado em cinco capítulos. No primeiro capítulo, apresenta-se a temática em estudo, assim como a pergunta de partida, restantes questões de investigação, e respetivos objetivos. O segundo capítulo corresponde à revisão da literatura, na qual são abordados temas relevantes para a investigação. O capítulo principia com uma breve descrição teórica dos conceitos genéricos de conhecimento organizacional, gestão do conhecimento e capital humano – pertinentes para uma das questões de investigação, referente à questão da atualização do capital humano –, para, então, se dar início às principais temáticas da investigação, primeiramente, com um enquadramento da importância dos estágios para as organizações, prosseguindo-se para a explanação da literatura relativa à perspetiva dos estágios como ferramenta de recrutamento e seleção e da conversão de estagiários em colaboradores nas organizações de acolhimento. Acrescente-se que, no mesmo capítulo, se esmiuçam ainda o processo de R&S, formação e desenvolvimento e gestão do desempenho, não só no âmbito dos estágios, como, ainda que de forma sucinta, num âmbito mais geral, para uma melhor compreensão e comparação entre as habituais práticas em GRH e em programas de estágio. No terceiro capítulo, apresenta-se a metodologia, que compreende os instrumentos utilizados, uma caracterização geral dos participantes, e os procedimentos utilizados para a recolha e análise dos dados. No quarto capítulo, expõem-se os resultados do estudo, assim como a sua discussão. No quinto capítulo, enunciam-se as principais conclusões, a que chegámos através da análise dos resultados, e contributos, do estudo em causa. Finalmente, no último capítulo, são elencadas as limitações do estudo, e sugestões para futuras investigações.

1.2. Pertinência do tema

A principal motivação para as organizações oferecerem programas de estágio reside nos benefícios diretos para a empresa (Hallak & Carvalho, 2009; Rose, 2013).

Os programas de estágios têm vindo a ser cada vez mais utilizados pelas organizações , à escala global, como um meio de atração e identificação de talentos – eventuais futuros colaboradores –, a tal ponto que, em muitas organizações, os estágios se têm vindo a tornar na principal via, para os estudantes universitários, de acesso a postos de trabalho (Gerdes, 2009; Rose, 2013; Rose, Teo & Connell , 2014).

Todavia, a maioria da literatura tem-se circunscrito à análise dos estágios enquanto experiência educativa para os estagiários, pelo que pouca atenção tem sido dada à forma como os seus resultados se traduzem em benefícios para as organizações de acolhimento (Rose, 2013). Por conseguinte, também a investigação, sob uma perspetiva do processo de R&S, tem sido escassa até ao momento, sendo que a maior parte dos estudos se tem limitado a abordar a potenciação da empregabilidade do ex- estagiário no mercado de trabalho em geral, ao invés de procurar analisar a sua conversão em colaborador (efetivo) da organização de acolhimento, exceção feita para o fluxo emergente de literatura (Alpert, Heaney & Kuhn, 2009; Beenen & Mrousseau, 2010; Zhao & Liden, 2011; Hurst, Good & Gardner, 2012; Rose, 2013; Rose, Teo & Connell , 2014) que tem desenvolvido e testado teorias causais relevantes neste âmbito. A maior parte dos estudos tem-se afigurado de natureza meramente descritiva, fornecendo uma visão geral da experiência de estágio (Kim , Kim & Bzullak, 2011) ou descrevendo as características que contribuem para estágios bem sucedidos, do ponto de vista do estagiário (Keating, 2012).

É, pois, premente que as organizações de acolhimento estabeleçam formalmente os estágios como ferramenta do processo de recrutamento e seleção – ao invés de os encarar exclusivamente como uma atividade de aprendizagem destinada à obtenção de experiência para os estagiários (Rose, Teo & Connell, 2014) –, neste que é o atual mercado global de talentos, cada vez mais competitivo, seletivo e restritivo (Hallak & Carvalho, 2009). Por conseguinte, as empresas necessitam tornar-se cada vez mais pró-ativas no desenvolvimento de estratégias para assegurar a atração, recrutamento e retenção de talentos (Beechler & Woodward, 2009; Schuler *et al.*, 2011; Thunnissen, Boselie & Fruytier, 2013).

Ora, o que se pretenderá averiguar é precisamente até que ponto os estágios curriculares podem constituir uma ferramenta especial de Recrutamento e Seleção que permita às empresas converter estagiários talentosos em colaboradores, numa ótica de captação e desenvolvimento de talentos (Beechler & Woodward, 2009; Schuler *et al.*, 2011; Thunnissen, Boselie & Fruytier, 2013).

1.3. Questões de investigação e objetivos

A presente investigação tem como principal objetivo compreender de que forma podem os Estágios Curriculares constituir, para as empresas, uma ferramenta especial de Recrutamento e Seleção que possibilite a conversão dos melhores estagiários. Assim sendo, a pergunta de partida que se coloca é a seguinte:

Em que medida podem os Estágios Curriculares constituir uma ferramenta especial de R&S que permita às empresas converter estagiários em colaboradores?

Posto isto, para que seja possível dar resposta a esta questão – que norteará toda a investigação –, torna-se necessário colocar outras três questões: (i) Qual a importância

dos Estágios Curriculares para a organização de acolhimento?; (ii) Como é levado a cabo o Recrutamento e Seleção, a Formação e Desenvolvimento e a Gestão do Desempenho, no âmbito dos Estágios Curriculares? (iii) Em que medida contribuem os Estágios Curriculares para a atualização do capital humano da organização?

Assim, os objetivos do estudo serão os seguintes: (i) Compreender a importância dos Estágios Curriculares; (ii) Compreender o funcionamento das áreas de GRH – Recrutamento e Seleção, Formação e Desenvolvimento, e Gestão do Desempenho – no âmbito dos Estágios Curriculares; (iii) Compreender em que medida permitem os Estágios Curriculares atualizar o capital humano na organização; (iv) Compreender de que forma podem os Estágios Curriculares constituir uma ferramenta especial de Recrutamento e Seleção que possibilite a conversão dos melhores estagiários em colaboradores.

2. Revisão da Literatura

2.1. Conceito de Conhecimento Organizacional, Gestão do Conhecimento e Capital Humano

Tendo em vista o ganho de vantagem competitiva, os recursos organizacionais deverão ser “raros”, “valiosos”, “inimitáveis” e “insubstituíveis” (Barney, 1991: 105-106). Ora, o conhecimento organizacional é um dos recursos organizacionais que apresentam essas características, abrangendo não só o conhecimento explícito¹, como também o conhecimento tácito². Para Nonaka & Takeuchi (1995, cit in Correia e Sarmiento,

¹Conforme referido por Correia e Sarmiento (2003:6) “o conhecimento explícito é o conhecimento formalizado e expresso – e.g. desenhos técnicos, planos de ação, manuais de procedimentos, informação arquivada em computadores”.

²“Conhecimento tácito inclui a capacidade para fazer ou julgar algo, “sensações” e “compreensões profundas” (deep understanding), i.e., conhecimento e experiência não articulados”(Correia e Sarmiento, 2003:6).

2003:6) o conhecimento é criado por meio da interação entre o conhecimento tácito e o explícito. Para isso são formulados quatro modos de conversão do conhecimento: socialização – conversão do conhecimento tácito em tácito –, externalização – do conhecimento tácito em explícito –, combinação – do explícito para o explícito – e internalização – do explícito para o tácito. Cada conversão, por si só, constitui uma forma limitada de criação de conhecimento. Os autores entendem que, para ser aproveitado todo o potencial de criação, deverá existir uma interação contínua e dinâmica entre o conhecimento tácito e o explícito. Com efeito, o conhecimento assenta num processo em espiral que se inicia ao nível individual e vai subindo até ao nível organizacional, por meio da interação entre indivíduos, equipas, departamentos, áreas, e por aí adiante (Nonaka & Toyam, 2003). O conhecimento tácito desempenha um papel crucial na criação de conhecimento, sendo que o conhecimento explícito facilita a partilha e integração do conhecimento comum (Bontis & Fitz-Enz, 2002). Newell *et al.* (2002 cit in por Correia e Sarmento, 2003: 9) apontam ainda que “Nonaka salienta que os indivíduos criativos necessitam de ser apoiados nos seus esforços e que a gestão precisa de fornecer o contexto necessário para a partilha e criação de conhecimento”.

A Gestão do Conhecimento pode definir-se como o processo através da qual “uma organização utiliza o seu capital intelectual” (que se divide entre o *capital humano* – que veremos adiante –, o capital estrutural e o capital relacional) (Bontis, 2002:24). O capital humano consiste no conjunto de conhecimentos dos indivíduos de uma organização. Uma vez que se trata de um conhecimento intrínseco a cada um dos colaboradores, é frequentemente tido como tácito, sendo, pois, de difícil formalização e/ou transferência, havendo mesmo alguns autores que argumentam que “todo o conhecimento de uma organização só existe na mente dos seus funcionários” (Bontis,

2002:24). A vantagem competitiva depende cada vez mais do "know-how existente nas pessoas" (Prahalad, 1983: 242), sendo o capital humano – ao invés do capital físico ou financeiro – que permite às empresas distinguir-se no mercado. Por conseguinte, e tendo em conta que os conhecimentos, competências e *skills* dos indivíduos constituem um dos maiores recursos para as organizações, a gestão estratégica do capital humano tem vindo a consolidar-se cada vez mais (Prahalad, 1983).

As pessoas e o capital humano surgem, assim, como os únicos fatores distintivos entre as organizações (Brandão & Guimarães, 2001; Perez & Pablos, 2003; Gomes *et al.*, 2010; Ndinguri, Prieto & Machtmes, 2012), no atual contexto de desenvolvimento tecnológico, no qual é cada vez mais difícil a diferenciação, tornando-se fundamental que as organizações “olhem” para os seus recursos internos – os colaboradores – e procurem valorizá-los (Lin *et al.*, 2012).

Ora, é neste mercado global de talentos, cada vez mais competitivo, seletivo e restritivo (Hallak & Carvalho, 2009), que os gestores necessitam tornar-se cada vez mais pró-ativos no desenvolvimento de estratégias para assegurar a atração, recrutamento e retenção de talentos (Beechler & Woodward, 2009; Schuler *et al.*, 2011; Thunnissen, Boselie & Fruytier, 2013).

2.2. A importância dos estágios para as organizações

Não obstante, serem, na verdade, as organizações de acolhimento as principais interessadas nos resultados obtidos com os programas de estágio, o que é facto é que pouco se sabe sobre os seus reais benefícios (para a empresa) (Hurst, Good & Gardner 2012; Rose, 2013; Rose, Teo & Connell, 2014).

Ora, os estágios garantem, tanto ao estagiário, como à empresa, a oportunidade de determinar se o estagiário possui as qualidades necessárias para se adaptar à cultura organizacional (Hurst & Good, 2010). A principal motivação para as organizações oferecerem programas de estágio reside nos benefícios diretos para a empresa (Szadvari, 2008), nomeadamente em termos de rejuvenescimento do seu capital humano:

“(...) Interns often possess content knowledge and technical skills that full-time employees may not. In addition, these students can bring in a fresh, structured approach to business that is not always evident in the more seasoned employees”. – In Szadvari (2008:1)

Os estagiários constituem uma força de trabalho altamente qualificada, mas barata, e, ainda, bastante motivada, pautando-se também por ser um meio de baixo custo ideal para determinados projetos (Hallak & Carvalho, 2009; Brooks & Greene, 1998). A isto acresce o facto da posterior integração na empresa de estagiários – no término do estágio – contribuir para a redução, não só dos custos associados ao processo de recrutamento e seleção, como dos custos de formação e desenvolvimento (Pianko, 1996; Sullivan, 2003; Gault *et al.*, 2010).

Contudo, o principal benefício dos estágios – sob a perspetiva organizacional –, prende-se com o seu potencial para atrair, recrutar e seleccionar, talentos e eventuais futuros colaboradores (Beenen & Mrousseau, 2010; Zhao & Liden, 2011; Rose, 2013; Rose, Teo & Connell, 2014). Com efeito, tem-se verificado que um número substancial de estagiários acaba por ser contratado (Beenen & Mrousseau, 2010; Zhao & Liden, 2011). Esta evidência sugere que os estágios têm vindo a ser utilizados como uma ferramenta especial do processo de recrutamento e seleção (Rose, 2013). Ora, apesar de a investigação dos estágios, a partir de uma perspetiva do processo de R&S, estar algo negligenciada, existe um fluxo emergente de literatura (Beenen & Mrousseau, 2010;

Zhao e Liden 2011; Hurst, Good & Gardner 2012; Rose, 2013; Rose, Teo & Connell , 2014) que tem desenvolvido e testado teorias causais relevantes para a conversão de estagiários em colaboradores (efetivos).

2.3. Recrutamento e Seleção

O recrutamento – que pode ser feito com candidatos internos ou externos à empresa – consiste no processo através do qual a organização procura atrair pessoas que possam vir a executar, eficaz e eficientemente, funções organizacionais. A seleção pode ser interpretada como o processo mediante o qual a organização escolhe as pessoas que nela virão a trabalhar (Gomes *et al.*, 2010), e inclui sempre a análise do *curriculum vitae* e a realização de entrevista(as), podendo ainda envolver *assessment centres*, testes de capacidades cognitivas, questionários/inventários de personalidade e testes de integridade, testes de conhecimentos do posto de trabalho, testes de capacidades físicas, testes psicomotores e perceptivos, testes de amostras de trabalho e simulações, análises médicas e/ou de abuso de substâncias, grafologia e, finalmente, referências e cartas de recomendação (Salgado & Anderson, 2001).

O processo de recrutamento e seleção pode contribuir para a criação de vantagem competitiva, nomeadamente através da (i) redução de custos – se o processo se focalizar nos candidatos mais pertinentes; proporcionar aos candidatos informação abundante e realista (evitando expetativas que, por serem posteriormente goradas, podem suscitar desmotivação e/ou abandono precoce); avaliar os candidatos de modo célere e eficiente; se se focalizar em pessoas que, pelo facto de denotarem bom ajustamento com a organização, têm mais probabilidades de nela permanecerem, de nela se empenharem e de serem bem sucedidos; tiver uma avaliação dos seus métodos(tendo em vista a sua melhoria nos processos seguintes), assim como um bom planeamento das necessidades

futuras de selecção de RH –; (ii) da melhoria das percepções dos clientes em virtude da captação dos candidatos com as características apropriadas; (iii) da atração, por via da reputação criada para a empresa, dos melhores candidatos (Gomes *et al.*, 2010).

Ao longo das últimas duas décadas, as empresas têm vindo a usar os estágios como ferramenta de R&S, o que, para muitas empresas, significa o investimento no recrutamento do estagiário certo – e não apenas de qualquer /quaisquer estagiário(os) (Coco, 2000; Gault, Redington & Schlager, 2000).

A atual conjuntura económica levou a que as empresas diminuíssem os custos associados ao processo de R&S, sendo a seleção dos funcionários 'certos' um componente essencial para a eficácia organizacional e criação de vantagem competitiva (Allen , Bryant & Vardaman, 2010; Scullion, Collings & Caligiuri, 2010; Gomes *et al.*, 2010), exigindo a identificação proativa e desenvolvimento de funcionários talentosos (Collings & Mellahi, 2009).

Enquanto ferramenta de R&S, os estágios oferecem uma oportunidade única para as organizações avaliarem potenciais candidatos a emprego, num ambiente real de trabalho, antes de se comprometerem, formalmente, com a sua contratação. Assim, embora os estágios representem um maior investimento para as organizações, quando comparados com os tradicionais métodos de R&S, este mesmo investimento é justificável, tendo em conta o seu potencial para fornecer uma previsão de como eventuais futuros colaboradores se virão a comportar após o estágio. Desta forma se reduzem as consequências associadas a decisões incorretas de seleção de funcionários. Por outro lado, os estágios fornecem, aos estagiários, a oportunidade de avaliar o potencial empregador, antes de tomar a decisão de aceitar uma oferta de emprego, o que, em última análise, também beneficia a própria empresa, na medida em que, assim, se garante um maior ajuste entre o indivíduo e a organização (Rose, 2013). Os

programas de estágios têm ainda como vantagem a possibilidade de os estudantes universitários, que tenham tido uma experiência positiva no estágio, publicitarem a empresa (Pianko, 1996).

A participação em estágios tem sido, ainda, associada ao aumento das oportunidades de progressão de carreira (Siegel, Blackwood & Landy, 2010), ao comprometimento organizacional (Liu, Xu & Weitz, 2011), ao aumento da aceitação de ofertas de emprego (Beenen & Mrousseau, 2010), e a maiores taxas de retenção (Siegel, Blackwood & Landy, 2010). Desta forma, as organizações de acolhimento optam por investir no estagiário, com vista a convertê-lo em colaborador, ao invés de potenciar a sua empregabilidade no mercado de trabalho (Beenen & Mrousseau, 2010; Zhao e Liden 2011; Hurst, Good & Gardner 2012; Rose, 2013; Rose, Teo & Connell, 2014). No âmbito das características específicas do processo de R&S que potenciam os resultados organizacionais (Uggerslev, Fassina & Kraichy, 2012), tem sido bastante questionada a capacidade dos tradicionais métodos de seleção para prever futuros comportamentos (Thornton & Gibbons, 2009).

Ora, sendo os estagiários inseridos num ambiente de trabalho real, por um certo período de tempo, antes da eventual contratação, os estágios podem assumir-se como um método de seleção de alternativa (Rose, 2013), com potencial para fazer face à falta de validade preditiva dos tradicionais métodos de seleção (White *et al.*, 2008; Gao *et al.*, 2012).

Importa realçar que, ao longo do estágio, o estagiário se apercebe menos, do que um colaborador, quando é avaliado, não estando expressamente obrigado a apresentar-se no seu melhor, pelo que o seu desempenho pode ser facilmente observado e avaliado, ainda que informalmente, durante um período considerável de tempo. Além disso, os estágios constituem uma alternativa fiável aos testes de personalidade, habitualmente utilizados

como métodos de seleção, mas cuja validade preditiva tem vindo a ser questionada, em virtude da sua vulnerabilidade ao fingimento, por parte dos candidatos, de acordo com as características/disposições que acreditam serem desejadas pelo empregador (White *et al.*, 2008).

Uma forma de evitar os obstáculos associados à fase preliminar do processo de seleção, é através da triagem de estagiários antes do início do estágio, com o fito de identificar, desde logo, aqueles que têm potencial para vir a ser contratados (Alpert, Heaney & Kuhn, 2009). Veja-se que os estagiários podem possuir diferentes motivações para a entrada num programa de estágio, o que pode influenciar o seu desempenho, a sua conversão e, em última análise, o retorno, para a empresa, do investimento em programas de estágio (Rose, 2013; Rose, Teo & Connell, 2014).

2.4. Formação e Desenvolvimento

A formação refere-se a um esforço planeado pela empresa de modo a facilitar a aprendizagem, dos seus colaboradores, de competências relacionadas com o posto de trabalho, que incluem conhecimentos, *skills* ou outros comportamentos críticos para o sucesso do desempenho organizacional (Noe, 2010).

As práticas de formação são mais eficazes, em termos de sustentabilidade de aprendizagem, se combinados com práticas de desenvolvimento, num processo interligado (McDowall, Mark & Saunders, 2010).

Por um lado, no que respeita à mobilização de recursos, a formação pode ser interna ou externa, dependendo de os recursos formais serem fornecidos pela própria empresa ou por entidades externas (Noe, 2010). Por outro, no atinente ao contexto, a formação pode ocorrer em sala, *on the job*, via *e-learning* e em *relacionamento um a um* (*coaching* e *mentoring*) (Noe, 2010).

Seguidamente enunciamos as duas variantes maioritariamente aplicadas no âmbito dos estágios NR, em consonância com a perspetiva do estágio (*apprenticeship*) como parte de um processo de formação *on the job* e de *coaching/mentoring* – ainda que possa contemplar igualmente formação em sala de aula e *e-learning*³ (Noe, 2010; Shoho, Barnett & Martinez, 2012):

A formação *on the job* (OJT) consiste na aprendizagem tida por novos colaboradores que, no seu local de trabalho e durante o seu horário laboral, observam as tarefas executadas por colegas ou gestores, tentando reproduzir os comportamentos observados. É considerado informal por não ser necessário ocorrer um programa de formação, bem como pelo facto de os colegas, gestores ou mentores serem os formadores. É especialmente útil na formação dos funcionários recém contratados, sendo um método atrativo porque, comparado com os outros métodos, requer menos investimento de tempo e dinheiro em materiais, salários para os formadores ou um projeto pedagógico. Para ser eficiente, a formação *on the job* deverá, no entanto, ser estruturada, uma vez que se trata de um método que envolve a observação dos outros como método de aprendizagem (Noe, 2010).

O chamado *relacionamento um a um* diz respeito à ação formativa que se caracteriza pelo acompanhamento individual de um colaborador, por parte de um *coach*/mentor, durante um período estimado de tempo. Os termos *coaching* e *mentoring* são frequentemente utilizados como sinónimos. Contudo, existem, entre estes dois processos de desenvolvimento, distinções conceituais e de práticas (Douglas, 1997; Shoho, Barnett & Martinez, 2012), que apresentamos na tabela infra:

³ *E-learning*: o processo formativo é efetuado via internet ou intranet, sendo que as atividades podem decorrer de forma síncrona (em tempo real) – permitindo intercomunicação, no momento, entre participantes, e formadores – , ou assíncrona (diferida no tempo) – em que a comunicação entre formador e participantes (isoladamente) ou não acontece, ou está desfasada no tempo. Na formação *online* assume particular destaque o *Blended Learning* (*B-learning*), que se caracteriza pela alternância de várias formas de formação a partir do *e-learning* (Noe, 2010).

Tabela I: *Relacionameno um a um*

<i>Coaching</i>	<i>Mentoring</i>
Contactos regulares (diários, semanais ou, no máximo, trimestrais)	Contactos desfasados no tempo (de mensais a semestrais) ou motivados por situações concretas
Relação: treinador – treinado (<i>choach – chochee</i>)	Relação: protetor-protégido (mentor – <i>protégé</i>)
Objetivo: desenvolver o foco no desempenho e no desenvolvimento	Objetivo: aconselhar e guiar o desempenho, acompanhando o desenvolvimento
Foco no curto-médio prazo	Foco no médio-longo prazo
Motivação para o presente	Motivação para o futuro
Caráter operacional e de desenvolvimento	Caráter estratégico e de desenvolvimento
Liderança operacional e, por vezes, transformacional	Liderança transformacional
<i>Feedback</i> positivo preferencialmente no momento	<i>Feedback</i> positivo tendencialmente desfasado no tempo

(Adaptado de Noe, 2010: 371-277)

No âmbito dos estágios, o estudo de Hynie *et al.* (2011) veio demonstrar que, não obstante os alunos se mostrarem bastante satisfeitos no que toca aos *skills* adquiridos, alguns sentiram, no entanto, que teria sido importante uma maior orientação (*mentoring*) e formação.

2.5. Gestão do Desempenho

Primeiramente cumpre distinguir os conceitos de gestão e avaliação de desempenho. De acordo com Torrington *et al.* (2008), a essência da Gestão de Desempenho repousa no estabelecimento de um quadro em que o desempenho dos indivíduos possa ser direcionado, gerido, motivado e recompensado. Portanto, é fundamental que as metas sejam suficientemente específicas e desafiadoras, para que o colaborador compreenda claramente o que é esperado dele. De realçar a atual importância da Gestão de Desempenho para a Gestão Estratégica de Recursos Humanos, principalmente no que toca à atração, desenvolvimento e retenção de talentos (Brandão & Guimarães, 2001).

A Gestão de Desempenho constitui, pois, um tema central na gestão das organizações, consistindo no processo contínuo de identificação, medição e desenvolvimento dos indivíduos e equipas, e de alinhamento do respetivo desempenho com os objetivos

estratégicos da organização (Brandão & Guimarães, 2001; Gomes *et al.*, 2008). A avaliação de desempenho tem como intuito a identificação daquilo que o trabalhador executa correta ou incorretamente, bem como a identificação das suas necessidades de desenvolvimento (Kondrasuk, 2011).

No que se refere ao sistema de avaliação de desempenho no âmbito dos estágios NR, esta é, talvez, a questão mais complexa e menos pesquisada. No entanto, é sabido que a maioria dos programas de estágio requer algum tipo de relatório escrito (Alpert, Heaney & Kuhn, 2009). Relativamente ao supervisor, para algumas empresas, este assume-se como um mentor que não só orienta o estagiário dentro da empresa e lhe explica as suas funções e etc, como oferece aconselhamento de carreira e, nalguns casos, auxílio na procura/obtenção de emprego (Coco, 2000). Entretanto um estudo deste ano, veio comprovar empiricamente a influência da relação estagiário – supervisor nos resultados do estágio, nomeadamente no que se refere ao desempenho, satisfação e oportunidades de aprendizagem. Verificou-se que boas relações entre estagiários e supervisores cultivam a confiança e respeito mútuo, assim como um sentido de obrigação do estagiário face ao supervisor, o que, em última análise, contribui para a sua motivação na prossecução de comportamentos associados a melhores desempenhos (Good & Gardner 2012; Rose, Teo & Connell, 2014). Por outro lado, foi sugerido que a relação supervisor – estagiário é equiparável à relação supervisor – novo colaborador, ao invés de a uma relação de cariz meramente formativo, como a de aluno – professor, como tem sido norma em grande parte da anterior literatura (C.f. Cheung & Arnold, 2010; Hynie *et al.*, 2011).

Tida como um dos mais fiáveis preditores do desempenho futuro dos colaboradores (Liu & Batt, 2010; Jokisaari, 2013;), a qualidade da relação estagiário – supervisor relevou ter influência sobre a conversão do estagiário em colaborador (efetivo) (Rose, Teo &

Connell , 2014), dada a conhecida importância do comportamento do supervisor ao longo do estágio (Beenen & Mrousseau , 2010). Conforme explicam Rose, Teo & Connell (2014), os estagiários, tal como os recém chegados colaboradores, não têm muita experiência, pelo que não se encontram suficientemente capacitados para uma eficaz aprendizagem auto-dirigida no local de trabalho, sendo fulcral o papel do supervisor na melhoria da aprendizagem do recém-chegado, nomeadamente através do fornecimento do apoio, informações, recursos e *feedback* necessários para uma efetiva aprendizagem das novas funções

Também no âmbito dos estágios, os supervisores podem ser chamados a desempenhar um papel fundamental , especialmente na aprendizagem do estagiário . Todavia, é de assinalar que, tendo em conta o curto período destes, a oportunidade de os estagiários aprenderem, por exemplo, através do desenvolvimento de relacionamentos com colegas de trabalho – ou através de tentativa e erro –, é mais limitada do que no caso dos colaboradores recém chegados (Coco, 2000). A experiência do supervisor com o estagiário, durante o estágio, virá, muito provavelmente, a assumir-se como a principal fonte de informação utilizada pela organização de acolhimento na tomada de decisão no âmbito da seleção. Assim , é expectável que a intenção do supervisor em converter o estagiário constitua um fator chave na decisão da organização em efetivamente empregar o estagiário. No entanto, do ponto de vista do supervisor, o desempenho do estagiário não demonstrou constituir um preditor significativo da sua intenção em converter um estagiário (Rose, Teo & Connell, 2014), descoberta que não é consistente com a literatura organizacional, segundo a qual o desempenho dos funcionários é conhecido por deter um forte papel nas decisões de seleção (Barnes & Morgeson , 2007). Com efeito, os supervisores dos estágio são mais

influenciados por critérios relativamente subjetivos, como a qualidade da sua relação com os estagiários (Rose, Teo & Connell, 2014).

No caso concreto dos Estágios Curriculares, o processo de avaliação dos alunos estagiários representa igualmente um enorme desafio (Alpert, Heaney & Kuhn, 2009). A pesquisa empírica tem demonstrado que as empresas demonstram diferentes atitudes em relação aos estágios e à sua avaliação, sendo que algumas preferem o mínimo de envolvimento possível em atividades de avaliação académica (Henry, Rehwaldt & Vineyard, 2001) .

Mas quer a universidade, quer a organização de acolhimento, devem ter um papel na avaliação do estagiário: enquanto o orientador académico se encarrega quase sempre da atribuição da nota final, o supervisor da empresa pode fornecer um *feedback* indispensável no âmbito do processo de avaliação. Na verdade, o envolvimento do supervisor na avaliação do estagiário (que pode variar entre uma avaliação geral; uma avaliação feita por telefone/e-mail; através de cartas de referência e/ou de relatórios, ou formulários padrão de avaliação) – mesmo enquanto exigência da universidade –, pode inclusivamente ajudar a promover o diálogo entre ambos. Além disso, o mesmo ajuda a garantir que os estagiários recebem *feedback*, não apenas no que se refere ao seu desempenho, mas também às suas características pessoais. Os objetivos estabelecidos entre o estagiário e o supervisor da empresa – e aprovados pelo orientador do estágio –, podem também ser avaliados conjuntamente, no final do estágio, enquanto atividade de esclarecimento. Este *feedback* pode, pois, considerar-se como parte da nota final do aluno. No entanto, as avaliações dos supervisores que não compreendam o sistema de classificação académica, ou tenham cargas pesadas de trabalho e/ou de agenda, podem apresentar dificuldades (Alpert, Heaney & Kuhn, 2009).

Em termos práticos, deverão ser atribuídos aos estagiários supervisores com capacidades comprovadas de orientação e de desenvolvimento de relações de alta qualidade com colaboradores júnior. Por outro lado, é importante que as organizações de acolhimento reconheçam formalmente as responsabilidades relacionadas com a supervisão dos estagiários, o que pode exigir o replaneamento de algumas das funções habituais do supervisor – a supervisão dos funcionários propriamente ditos –, por forma a que estes possam ter o tempo e a motivação necessários para o desenvolvimento de uma relação de alta com qualidade com os estagiários. Por último, acrescente-se que as organizações de acolhimento deverão ainda planear formalmente as atividades que fortaleçam a relação estagiário – supervisor, como por exemplo, sessões de *feedback* e atividades de interação social entre estagiários e os seus supervisores (Rose, Teo & Connell, 2014).

3. Metodologia e Dados

3.1. Instrumento

Tendo em conta os objetivos do presente estudo, optou-se desde início por utilizar um método qualitativo – com recurso a entrevistas – que permitisse dar “voz” aos participantes, as empresas. De notar que a entrevista se caracteriza pelo “contacto direto entre o investigador e os seus interlocutores” (Quivy & Campenhoudt, 1992:192), tendo como principais vantagens “o grau de profundidade dos elementos de análise recolhidos” e a sua flexibilidade e fraca diretividade, na medida em que “permite recolher os testemunhos e as interpretações dos interlocutores” (Quivy & Campenhoudt, 1992: 194).

Assim, optou-se pela utilização da *entrevista semi-estruturada*, na qual o investigador dispõe de “uma série de perguntas-guias” – “relativamente abertas, a propósito das quais é imperativo receber uma informação da parte do entrevistado” – que não colocará, no entanto, necessariamente “pela ordem em que as anotou, e sob a formulação prevista” (Quivy & Campenhoudt:192). Para além disso, tendo em conta a sua estrutura flexível, o recurso à entrevista semi-estruturada deu aos entrevistados a liberdade de introduzir assuntos que considerassem relevantes, permitindo-nos, simultaneamente, esclarecer ou reforçar alguns pontos. Para o efeito, foi elaborado um guião de entrevista⁴, com base nas principais informações retiradas da literatura, posteriormente enviado, por email, a empresas de diversos setores.

3.2. Participantes

De entre as 35 entidades contactadas, com vista à realização de uma entrevista presencial, telefónica ou via email (conforme a preferência e conveniência de cada uma), 12 aceitaram ser entrevistadas – 11 empresas de diferentes setores e, ainda, um instituto público (cuja entrevista, dadas as especificidades do setor público, será abordada como complemento). Relativamente às empresas participantes, estas fizeram-se representar por responsáveis/elementos do departamento de RH, cujos nomes e respetivos cargos constam na Tabela II. Também na tabela infra, são apresentados a data, setor, nº de colaboradores e tempo utilizado para cada entrevista:

Tabela II: Descrição das empresas

Empresas entrevistadas	Data	Setor	Nº de colaboradores	Entrevistados	Cargo	Tempo utilizado
My Change	10/06/2014	Recursos Humanos	1 – 10	Dr. Gonçalo Neves Pereira	<i>Senior Manager</i>	Recebida por email
Galp Energia	25/06/2014	Energia	7 381	Dr. David Batista	Responsável R&S	60 minutos

⁴ Ver Anexo A, “Guião de Entrevista Semi-Diretiva”, p. 43-45.

Grupo PT	27/06/2014	Telecomunicações	37 020	Dra. Denise Fernandes	Consultora RH	60 minutos
Grupo Central de Cervejas	30/06/2014	Fabricação de cerveja	1 220	Dra. Ana Baptista	HR Business Partner	50 minutos
Grupo Tivoli Hotels & Resorts	14/07/2014	Hotelaria	1 000 – 5 000	Dr. Jorge Nunes	Técnico RH	50 minutos
Allianz Portugal	16/07/2014	Seguros	560	Dr. Tiago Pinho	Técnico RH	55 minutos
Robbialac	05/08/2014	Fabricação de tintas e vernizes	300	Dr. António Morgado Fernandes	Diretor de RH e Legal Affairs	Recebido por email
Syone	06/08/2014	Tecnologias de Informação	100	Dr. Eduardo Taborda	Diretor Geral	1h15 minutos
Grupo Sovena	08/08/2014	Produtos alimentícios	1 000 – 5 000	Dra. Carolina Cabral	HR Manager	55 minutos
Grupo ESEGUR	22/08/2014	Segurança Privada	2200	Dra. Sónia Isabel Galvão	Responsável Seleção e Desenvolvimento	1h16 minutos
Grupo TAP	12/09/2014	Transporte aéreo	12 856	Dra. Belinda Cardoso	Coordenadora TAP Serviços/Recursos Humanos/Formação Profissional	2h30 minutos
MNE	29/09/2014	Público	(Informação não disponível)	_____	_____	Recebida por email

3.3. Procedimento

3.3.1. Recolha de dados

Entre meados de maio e início de agosto, procedeu-se ao envio de um email a 35 empresas de diversos setores, solicitando a realização de uma entrevista, com uma breve contextualização do tema do estudo em apreço, assim como com a indicação do tempo de duração da entrevista e da possibilidade de esta ser realizada, quer presencialmente, quer telefonicamente ou via email, conforme a disponibilidade e conveniência da empresa. Foi, ainda, dada a hipótese de se assegurar a confidencialidade da entrevista, caso fosse da preferência da empresa. No entanto, todas as empresas entrevistadas se mostraram disponíveis a ser identificadas. No seguimento da manifestação, por parte de cada empresa, do seu interesse e disponibilidade para participar no presente estudo, era previamente agendada uma entrevista com o responsável/elemento do departamento de

RH, enquanto representante da empresa e da sua política face aos Estágios Curriculares. À excepção de três⁵, todas as entrevistas foram áudio-gravadas, com o consentimento dos participantes, e posteriormente transcritas pela investigadora. O processo de transcrição das entrevistas demorou em média 5h/ entrevista.

3.3.2. Análise de dados

Os dados obtidos, através das 12 entrevistas realizadas, foram organizados e analisados com base numa *análise temática* – método qualitativo de análise de dados –, a qual permite identificar, analisar e relatar padrões ao longo dos temas, permitindo, assim, organizar e descrever os dados recolhidos detalhadamente. O desenvolvimento dos temas possibilita uma melhor interpretação de vários aspetos das questões da pesquisa (Braun & Clarke, 2006). Com efeito, após a recolha e transcrição dos dados, procedemos a várias leituras das entrevistas para assim desenvolver uma familiarização com os dados (Braun & Clarke, 2006). A análise dos dados envolveu duas fases distintas:

1) Numa primeira fase, identificaram-se, nas transcrições das entrevistas, quatro temas gerais, previamente definidos, com base na informação obtida a partir da revisão da literatura: (i) Importância dos Estágios Curriculares para a organização; (ii) Funcionamento das áreas de GRH, no âmbito dos Estágios Curriculares; (iii) Estágios Curriculares como forma de atualizar o capital humano na organização (iv) Estágios Curriculares enquanto ferramenta especial de Recrutamento e Seleção que possibilita a conversão de estagiários em colaboradores.⁶Foram então desenvolvidos temas principais e sub temas provisórios, a partir de uma tabela provisória contendo os

⁵ Para a My Change, Robbialac e Instituto Diplomático - MNE foi mais conveniente o envio da resposta, ao guião da entrevista, por email.

⁶Ver Tabela III, p. 22-23.

extratos das entrevistas e que permitiu detetar semelhanças e diferenças entre todos os participantes; 2) Por fim, com base na análise da tabela provisória, procedeu-se à reorganização dos temas provisórios para assim se desenvolver os temas definitivos e respetivas tabelas⁷. Importa notar que, nesta fase, foram ainda detetados alguns temas semelhantes ou redundantes, mais abordados por uns participantes do que por outros, que acabaram por ser excluídos. Nos temas mais gerais, foram incluídos alguns dos temas provisórios como sub-temas e criados novos temas e sub-temas.

4. Resultados

4.1. Apresentação dos resultados

Após a análise das entrevistas – a partir da qual se identificaram pontos em comum nas transcrições dos participantes e outros que, apesar de não serem transversais, se afiguraram igualmente importantes –, desenvolveram-se quatro temas gerais e respetivos temas principais e subtemas (Tabela III):

Tabela III: Temas e sub-temas

Temas e sub-temas	
Temas gerais	Temas principais e sub temas
Importância dos Estágios Curriculares para a organização	Política da empresa face a este tipo de estágios Nível geral de satisfação da empresa com o desempenho dos estagiários NR (0 a 5) Nível de responsabilidade atribuída aos estagiários NR (0 a 5)
Funcionamento das áreas de GRH no âmbito dos Estágios Curriculares	Recrutamento e Seleção Triagem de estagiários NR Formação e Desenvolvimento Tipo de formação dada no âmbito dos estágios NR Custos associados (quando comparada à formação dada)

⁷Ver Anexo B, “Tabelas”, p.46-50.

	a novos colaboradores da empresa) Gestão de Desempenho Feedback ao longo dos estágios NR Supervisor/ Como são geridos o seu tempo e atividades Avaliação de desempenho no término do estágio NR/ Modelo específico da empresa para este tipo de estágios Diálogo (formal ou informal) entre a empresa e as universidades
Estágios Curriculares como forma de atualizar o capital humano na organização	Sangue novo e ideias novas
Estágios Curriculares enquanto ferramenta especial de Recrutamento e Seleção que possibilita a conversão de estagiários em colaboradores.	Estágios Curriculares e como ferramenta especial de Recrutamento e Seleção Conversão do estagiário NR em colaborador efetivo – Taxa de estagiários posteriormente integrados na empresa

4.2. Discussão dos resultados

4.2.1. Importância dos Estágios Curriculares para a organização

Política da empresa face a este tipo de estágios

Sete empresas (entre as quais My Change, PT, Central de Cervejas, Hotéis Tivoli, Allianz, Sovenia e TAP) e o instituto público (MNE), relataram que utilizam com frequência *Estágios Curriculares*, a pedido das universidades, com as quais mantêm protocolos, e tendo por objetivo a obtenção de ETCS e/ou elaboração de tese, o que vai de encontro à constatação de que os programas de estágios têm vindo a ser cada vez mais utilizados pelas organizações, à escala global, como um meio de atração e identificação de futuros talentos (Gerdes, 2009; Rose, 2013; Rose, Teo & Connell, 2014). Na Galp e ESEGUR este tipo de estágios é menos frequentemente utilizado, não fazendo parte do “plano anual de recrutamento” da Galp, e não sendo “uma prática comum” na ESEGUR. Na Robbitalac, a utilização de estágios curriculares é “muito pontual”, “visto não acrescentar qualquer valor à organização, antes exigindo um

contributo considerável sem retorno”. Na Syone, em virtude das *más experiências anteriores*, este tipo de estágio deixou de ser utilizado por completo, tendo-se optado exclusivamente pelo lançamento de duas pós graduações, com 50% de atividade curricular e 50% de atividade de estágio remunerado, em parceria com duas universidades e duas empresas. No que tange à importância atribuída pelas empresas a este tipo de estágios, todas as empresas participantes – à exceção da Syone que, presentemente, não pratica estágios deste tipo –, bem como o MNE, enumeraram benefícios para a organização de acolhimento: cinco (My Change, Galp, PT, Central de Cervejas e Hotéis Tivoli) destacaram o contributo dos estagiários na prossecução de determinados projetos e/ou tarefas; seis (My Change, Galp, Central de Cervejas, Sovena, TAP e MNE) destacaram as capacidades, conhecimentos e ideias dos estagiários, enfatizando a importância, para a empresa, dos estudos, projetos e/ou teses que desenvolvem; finalmente, três (Central de Cervejas, ESEGUR e TAP) aludiram ao facto de este tipo de estágios poder constituir uma via de entrada na empresa, e igualmente três (Central de Cervejas, Galp e Hotéis Tivoli) identificaram este tipo de estágio como uma ferramenta útil de análise e avaliação de potenciais candidatos. Estas afirmações vêm confirmar a literatura, designadamente o facto de os estagiários constituírem uma força de trabalho ideal para determinados projetos (Brooks & Greene, 1998; Hallak & Carvalho, 2009), sendo o estágio em si uma oportunidade, para a empresa, de determinar se o estagiário possui as qualidades necessárias para se vir a adaptar à organização (Hurst & Good, 2010), podendo assumir-se como um potencial meio de atração, R&S de talentos (Beenen & Mrousseau, 2010; Rose, 2013).

Nível geral de satisfação da empresa com o desempenho dos estagiários NR (0 a 5)

Das 10 empresas entrevistadas⁸ – conjuntamente com o MNE –, a média total de satisfação, com este tipo de estágios, foi de 4. Entre os maiores níveis de satisfação, destacam-se a My Change (5) e a TAP (4,5). Das restantes, oito (Galp, PT, Central de Cervejas, Hotéis Tivoli, Allianz, Sovena, ESEGUR e MNE) atribuíram o nível 4, tendo apenas uma atribuído o nível 3,5 (Robbialac). Os principais fatores apontados, pelas empresas, para o grau de satisfação face aos seus estagiários, assentam na elevada motivação (Galp, PT e MNE) e vontade de se integrar – o chamado “vestir da camisola” – (Sovena e TAP) que aqueles demonstram. Mais uma vez se atesta que os estagiários constituem uma força de trabalho altamente qualificada e motivada (Hallak & Carvalho, 2009; Brooks & Greene, 1998).

Nível de responsabilidade atribuída aos estagiários NR (0 a 5)

Na Allianz, a responsabilidade atribuída aos estagiários é de nível 2. Na My Change, PT, Hotéis Tivoli e Sovena a responsabilidade é de nível 3. Na Galp, os níveis de responsabilidade variam consoante o cariz do estágio – “se for para um caso de necessidade” da empresa “, isto é, para um projeto, a responsabilidade é de 4”, mas “se for num caso de elaboração da tese, a responsabilidade será apenas de nível 2”; Na Central de Cervejas, ESEGUR e TAP “o nível de responsabilidade andarà entre o 2 e o 3, conforme as áreas”; Por último, o MNE ressalva que “sendo um órgão público, os estagiários não têm qualquer responsabilidade que não o acompanhamento a funcionários que desempenham funções públicas”. Ora, a média total é inferior a 3, o que diverge da literatura – quanto maior for a responsabilidade e diversidade de tarefas, atribuídas ao estagiário, maior a sua satisfação (D’ Abate Youndt & Wenzel, 2009).

⁸ Não incluiremos, para este efeito, a Syone, pelo facto de, atualmente, apenas praticar estágios remunerados.

4.2.2. Funcionamento das áreas de GRH – Estágios Curriculares

Recrutamento e Seleção – *Triagem de estagiários NR*

Uma forma de evitar os obstáculos associados à fase preliminar do processo de seleção, é através da *triagem de estagiários* antes do início do estágio, com o fito de identificar, desde logo, aqueles que têm potencial para vir a ser contratados (Alpert, Heaney & Kuhn, 2009). Todas as empresas⁹ foram, no entanto, unânimes quanto à importância de o processo de triagem de estagiários para Estágios Curriculares ser flexível, dado o seu reduzido período. De referir que todas as empresas participantes – excetuando a Syone – e, inclusivamente, o MNE, mantêm protocolos com universidades/escolas, mediante os quais recebem candidaturas para Estágios Curriculares. Recebem ainda – à exceção da Robbialac, MNE e Syone – candidaturas espontâneas, sendo que, sempre que lhes surgem necessidades em termos de trabalho e projetos extra, recorrem às bases de dados para análise de CV's. De entre todas as empresas, a que se destacou pelo maior grau de exigência ao nível da seleção de pessoas para estes estágios, foi a Central de Cervejas, que realiza também dinâmicas de grupo.

Formação e Desenvolvimento – *Tipo de formação dada no âmbito dos estágios NR/ Custos associados*

Todas as empresas¹⁰ realizam *mentoring* e formação *on the job*¹¹, o que se coaduna com o descrito na literatura (Noe, 2010; Shoho, Barnett & Martinez, 2012). No entanto, três (Galp, PT e TAP) disponibilizam, ainda, alguns módulos de formação *e-learning*, sendo

⁹ Ver Anexo B, Tabela IV, p.46.

¹⁰ Ver Anexo B, Tabela V, p.46-48.

¹¹ Contudo, o estudo de Hynie *et al.* (2011) veio demonstrar que, não obstante os estagiários se mostrem bastante satisfeitos no que toca aos *skills* adquiridos, alguns sentem, no entanto, que teria sido importante uma maior orientação (*mentoring*) e formação.

que, no caso concreto da Galp, os estagiários terão de realizar uma pequena avaliação final, neste âmbito. Quatro (Central de Cervejas, Robbialac, Sovena e ESEGUR), pela especificidade dos seus setores, dão formação em Segurança e Qualidade. A Central de Cervejas inclui, ainda, estagiários em determinados pacotes de formação (externa), assim como a TAP que, frequentemente, convida os estagiários a participar em conferências e em determinadas formações transversais e em regime pós laboral (internas). Por último, os Hotéis Tivoli incluem os estagiários na sua formação mensal em GRH e em qualidade, ambiente e segurança. No concernente aos *custos associados* à formação dada a este tipo de estagiários, todas as empresas referiram ser praticamente nulos, à exceção do MNE, que está a estudar “a conceção e realização de um curso de integração”, cujos custos são consideráveis. A Galp e Sovena referiram, porém, o elevado tempo investido por parte dos mentores e elementos da empresa a fazer o enquadramento, integração e acompanhamento aos estagiários, e a PT, os pequenos custos associados à disponibilização do *e-learnig*.

Gestão de Desempenho – *Feedback/ Supervisor/ Avaliação de desempenho/ Modelo específico da empresa para este tipo de estágios/Diálogo empresa-universidades*

Todas as empresas¹² – assim como o MNE – realizam *feedback* (informal) ao longo dos estágios, por meio dos *mentores/supervisores* designados para orientação de estagiários, o que vai de encontro ao preconizado na literatura – o supervisor assume-se como um mentor que orienta o novo colaborador/estagiário dentro da empresa, lhe explica as suas funções e lhe dá *feedback* contínuo (Coco, 2000; Noe, 2010). Todavia, no tocante ao *planeamento das atividades dos supervisores/mentores*, apenas duas empresas (Galp e TAP), e o MNE, fizeram referência à existência de um Plano de Estágio (C.f. Rose, Teo

¹²Ver Anexo B, Tabela VI, p. 48-50.

& Connell, 2014). Relativamente ao *diálogo com as universidades*, todas – com exceção da My Change – fazem contactos diretos – quer só inicialmente, quer de forma contínua e/ou formal – com as universidades, com as quais mantêm protocolos para Estágios Curriculares (C.f. Alpert, Heaney & Kuhn, 2009). Por último, todas as empresas – excetuando a Robbialac –, e o MNE, fazem algum tipo de *avaliação no final do estágio ou uma sessão de feedback*. Todavia, apenas quatro (Galp, ESEGUR, TAP e MNE) têm uma ficha própria de avaliação de desempenho dos estagiários NR (as restantes preenchem as fichas enviadas pelas universidades). De salientar que as organizações de acolhimento deverão planear formalmente as atividades que fortaleçam a relação estagiário – supervisor, já que a experiência do supervisor com o estagiário, virá, muito provavelmente, a assumir-se como a principal fonte de informação utilizada pela organização de acolhimento na tomada de decisão no âmbito da sua seleção (Rose, Teo & Connell, 2014).

4.2.3. Estágios Curriculares como forma de atualizar o capital humano na organização

Sangue novo e ideias novas

No que respeita à questão da atualização do capital humano, a responsável da TAP destaca a importância dos estágios “ao nível da investigação de novos caminhos que as empresas possam seguir, e em que se destacam as teses de mestrado” e do “sangue novo” que trazem, capaz de dinamizar as equipas de trabalho (Szadvari, 2008). Também a responsável da ESEGUR afirma que os estagiários “vêm das universidades com ideias novas, muitas vezes muito inovadoras que podem ajudar na área de negócio”, tendo os responsáveis da Galp e Sovena enfatizado a utilidade das teses de mestrado para as

empresas (C.f. Prahalad, 1983; Nonaka & Takeuchi, 1995 cit in Correia e Sarmiento, 2003:6; Szadvari, 2008).

4.2.4. Estágios Curriculares enquanto ferramenta especial de R&S que possibilita a conversão de estagiários em colaboradores

Estágios Curriculares enquanto ferramenta especial de R&S

Para o responsável da área de R&S da Galp, este tipo de estagios pode constituir “uma importante ferramenta de prospeção, podendo, até, servir como uma ferramenta alternativa, ou como parte integrante de um processo de seleção”. Relembrou, uma vez mais, que a Galp valoriza, avalia, e procede ao registo e memória dos estagiários NR, de modo a, no futuro, convidar aqueles, cujo desempenho tenha sido favorável, a participar no processo de seleção do programa de *trainees*. Todavia, “a única regalia que têm é esse convite para participar no processo de seleção” – e, possivelmente, em caso de dúvida (dois perfis muito semelhantes), alguma primazia na escolha, por se tratarem de pessoas que a empresa já conhece com maior detalhe –, já que partem sempre “em pé de igualdade com os outros candidatos”, pelo que, se não superarem as provas de seleção serão desconsiderados, tal como os restantes. Também a responsável da PT considera que o estágio pode ser uma “ajuda no processo de recrutamento”, pois que permite observar *in loco* o trabalho da pessoa em questão. Em termos de benefícios diretos para as organizações, refere o facto de o período inicial de adaptação já ter sido feito – sem praticamente nenhuns custos para a empresa –, pelo que “a pessoa pode logo começar a trabalhar”. Contudo, tal como na Galp, “para o processo ser justo e equitativo”, no programa de *trainees* da PT todos os estagiários NR, assim como todos os outros candidatos, têm obrigatoriamente de passar por um processo de seleção e respetivas fases.

Para a Central de Cervejas, os estágios NR são uma “bolsa de R&S” – ainda que não a preferencial – que possibilita a recolha de informação para possíveis recrutamentos para funções de início de carreira. A responsável da empresa de fabricação de cerveja sublinha ainda a mais valia de se “poder testar uma pessoa na prática”, corroborando a falta de validade preditiva dos tradicionais testes de seleção em determinadas áreas (C.f. White et al, 2008; Gao, et al., 2012). De igual forma, o responsável dos Hotéis Tivoli concorda que os estágios permitem “uma avaliação mais rica” e que não existe “nada de mais fidedigno do que avaliar alguém no seu dia a dia” (C.f. Rose, Teo & Connell, 2014). Com efeito, para os Hotéis Tivoli, os estágios constituem uma ferramenta de R&S “para funções mais por baixo, porque são pessoas que estão numa fase embrionária”. E, contrariamente ao que sucede na Galp e PT, quando surge uma vaga, e o desempenho de um determinado estagiário é bastante satisfatório, é-lhe feita diretamente “uma proposta formal”, não tendo este que passar por provas de seleção (C.f. Rose, 2013). A ESEGUR tem como política, sempre que o desempenho for bom, procurar aproveitar ao máximo os estagiários, nomeadamente em “situações de necessidades de recrutamento mais específicas”, indo ao mercado buscar pessoas que tenham estado a estagiar empresa e, como tal, tenham já alguns conhecimentos específicos. A responsável da área de R&S destaca que, desta forma, a empresa não terá de formar a pessoa “do zero” – principalmente tendo em conta que a Segurança se trata de uma área muito específica –, afirmação que vai de encontro ao sustentado por alguns autores: os estágios contribuem para a redução, não só dos custos associados ao processo de recrutamento e seleção, como dos custos de formação e desenvolvimento (Pianko, 1996; Sullivan, 2003; Gault et al, 2010).

O processo de R&S da TAP não contempla, “no seu essencial, a procura de jovens recém-licenciados já que, devido à especificidade das vagas existentes nas várias áreas

de negócio, é necessária, por vezes, já alguma experiência profissional”, porém, consiste num dos três objetivos da TAP “identificar jovens com potencial para, eventualmente, virem a ingressar nos quadros da Empresa, satisfazendo necessidades atuais e futuras”.

Na Allianz, as pessoas em Estágios Curriculares nunca passam diretamente a colaboradores da empresa, pelo facto de “o tempo deste tipo de estágios ser muito curto, não sendo suficiente para tirar conclusões, no que respeita a passar a quadros da empresa” (C.f. Coco, 2000). No entanto, o que pode acontecer é, mediante o seu desempenho, os estagiários serem considerados para integrar o processo de R&S para Estágios Profissionais remunerados (tal como sucede na Galp e PT, com os respetivos programas de *trainees*). Por outro lado, o responsável de R&S da companhia de seguros concorda que o estágio poderá ser uma ferramenta especial – mas não exclusiva – de seleção, na medida em que permite observar, na prática, certas competências e comportamentos dos estagiários (C.f. Rose, 2013; Rose, Teo & Connell, 2014). Também na Sovena, este tipo de estágios não são realizados com o objetivo de, posteriormente, vir a recrutar o estagiário. Porém, sempre que surgem oportunidades de recrutamento, quando estão a decorrer estágios deste tipo, e se empresa estiver satisfeita com o desempenho de um determinado estagiário, poderá fazer uma proposta antes de abrir um processo de seleção externa.

Como já foi referido, a Syone deixou de realizar este tipo de estágios, tendo apenas Estágios Profissionais remunerados. Por sua vez, na Robbialac, dada a sua “pequena dimensão e baixa rotação”, os Estágios Curriculares “não são utilizados como instrumento de R&S”. Quanto ao MNE, está, naturalmente, “sujeito às regras da Contratação de colaboradores em funções públicas”.

Conversão do estagiário NR em colaborador efetivo - Taxa de estagiários posteriormente integrados na empresa

Foram quatro as empresas a facultar a taxa de estagiários NR posteriormente integrados na empresa¹³: My Change (30%), Hotéis Tivoli (60%/70%), Sovena (15%) e TAP (30%) , o que dá uma média total de 35% estagiários convertidos. A Galp e PT explicaram que não existem taxas definidas, pois a conversão irá depender de os estagiários – convidados a participar no processo de seleção – passarem ou não nas provas/fases (testes psicotécnicos, dinâmicas de grupo, entrevistas) frisando que, na maior parte dos casos, realizam estágios NR mais no sentido de ajudar e contribuir para a aprendizagem dos alunos, do que propriamente para benefício da própria empresa. Também na Allianz “o caminho mais normal” é determinados estagiários NR passarem a Estágios Profissionais e daí poderem, no futuro, vir a passar a efetivos¹⁴.

Na Central de Cervejas , “algumas experiências de estágio são tão positivas” que levam a empresa a fazer propostas a determinados estagiários para ficarem, acabando por passá-los para “estágios com bolsa”, existindo alguns – em áreas onde a rotação acaba por ser grande – que são, inclusivamente, passados a “contrato direto”. Com a maior percentagem de conversão de estagiários, os Hotéis Tivoli têm fomentado “muito a promoção interna”(a título de exemplo, nas últimas 6 admissões na recepção do Tivoli Oriente, 4 foram estagiários). Na Sovena existem “dois ou três casos dessas pessoas, com 20 e poucos anos, que estão num Estágio Curricular a acabar a tese, e que, de repente, agora passado um ano, são diretoras de qualidade da nossa fábrica”. Quando questionada sobre a possibilidade de se passar de um estágio NR para um remunerado, a

¹³ Na Robbialac , os estagiários podem ser candidatos a participar no processo de R&S; o MNE, “está sujeito às regras da Contratação de colaboradores em funções públicas”.

¹⁴ A taxa de estagiários profissionais remunerados posteriormente integrados na empresa é de 35 a 55%.

responsável da Sovena esclareceu que – contrariamente a empresas como a Galp, PT e Allianz – a empresa não utiliza este tipo de caminho, “porque, se a pessoa é boa, e se é para entrar, é para entrar”, portanto “não vai estar a fazer mais um estágio”. A responsável acrescentou ainda que – contrariamente ao que sucede no âmbito dos estágios remunerados, em que os alunos já são mais velhos, já fizeram estágios noutras empresas e já terminaram o curso/mestrado – este tipo de estagiários tratam-se de alunos que, muitas vezes, “estão nas férias de verão, têm três meses, e querem adquirir algumas competências”, mas que, “depois, em setembro voltam para a universidade”, não tendo, portanto, disponibilidade para continuar na empresa, o mesmo se aplicando àqueles cujo objetivo é desenvolver a tese e têm de ter tempo para a redigir. Sempre que verifica bons desempenhos em estagiários e existem vagas, a ESEGUR convida à realização de um estágio remunerado, porque considera que “é sempre preferível as pessoas terem emprego – mesmo que noutra área – do que se irem embora quando terminam o estágio” (Cf. Holyoak, 2013). Mesmo não existindo nenhuma vaga na altura do término do estágio, os estagiários são posteriormente contactados, aquando do surgimento de uma nova oportunidade. Na TAP, “já se têm realizado estágios em que própria empresa, embora sem garantir, tem como perspetiva vir a integrar o estagiário, existindo muitas situações desse tipo – apesar de estarem, por vezes, condicionadas por certos aspetos como, por ex., o facto de a TAP ser uma empresa pública” –, pelo que, quando “uma área está desfalcada e tem quadros desocupados”, contacta frequentemente pessoas que tenham realizado Estágios Curriculares.

5. Conclusões

Com o presente estudo, foi possível responder à questão inicialmente colocada – “Em que medida podem os Estágios Curriculares constituir uma ferramenta especial de R&S que permita às empresas converter estagiários em colaboradores?” –, dado ter sido consensual, nas entrevistas realizadas, que este tipo de estágios pode constituir uma via de entrada na empresa, sendo uma ferramenta útil de análise e avaliação *in loco* de potenciais candidatos, o que, mais uma vez, vai de encontro à literatura (Hurst & Good, 2010; Beenen & Mrousseau, 2010; Rose, 2013; Rose, Teo & Connell, 2014), principalmente pelo facto de os estagiários já deterem algum avanço, em termos de conhecimentos e experiência na empresa, face a candidatos externos. Contudo, no tocante à conversão, a tendência mais verificada assentou na eventual passagem de alguns estagiários NR a Estágios Profissionais remunerados/programas de *trainee*, não se verificando, portanto, uma conversão direta para colaboradores – a não ser em duas empresas, onde existem alguns casos em que estagiários são diretamente convertidos em colaboradores – ,em virtude de “o tempo deste tipo de estágios ser muito curto, não sendo suficiente para tirar conclusões, no que respeita a passar para os quadros da empresa” (Dr. Tiago Pinho, Allianz) (C.f. Coco, 2000). Assim, fazendo a ponte entre a pergunta de partida e as restantes questões de investigação que daí advieram, os resultados deste estudo demonstram que, numa estreita ligação com as universidades, as empresas têm vindo, cada vez mais, a apostar na realização de estágios, quer remunerados, quer NR, como é o caso dos Estágios Curriculares (Gerdes 2009; Zhao & Liden 2011; Rose, 2013; Rose, Teo & Connell, 2014), sendo a média total de satisfação das empresas, com este tipo de estágios, de 4 (de 0 a 5). Reflexo disso é o facto de: (i) ser efetivamente levado a cabo um processo de triagem de estagiários NR – embora mais flexível do que para Estágios Profissionais remunerados –, no qual todas as

empresas realizam, pelo menos, uma análise curricular e entrevista(Alpert, Heaney & Kuhn, 2009); (ii) todas as empresas designarem um mentor para acompanhar e supervisionar o estagiário NR, pelo que o *mentoring* e *formação on the job* são amplamente utilizados (Noe, 2010; Shoho, Barnett & Martinez, 2012); (iii) de ser dado – através do mentor – *feedback* contínuo aos estagiários NR, assim como ser feita algum tipo de avaliação final (Coco, 2000; Alpert, Heaney & Kuhn, 2009; Noe, 2010). Ficou, ainda, claro que a realização de estágios NR possibilita às empresas – por meio dos estudos/teses desenvolvidos pelos estagiários NR, bem como pelas ideias e conhecimentos inovadores que trazem consigo (Szadvari, 2008)– a atualização do seu capital humano, nomeadamente através da criação de novo conhecimento organizacional – cuja potenciação dependerá de uma interação contínua e dinâmica entre o conhecimento tácito e o explícito (Nonaka & Takeuchi, 1995 cit in Correia e Sarmiento, 2003:6; Nonaka & Toyam, 2003) – e do “*know-how* existente nas pessoas” (Prahalad, 1983: 242). As pessoas e o capital humano surgem, assim, como os únicos fatores distintivos entre as organizações (Brandão & Guimarães, 2001; Perez & Pablos, 2003; Gomes *et al.*, 2010; Ndinguri, Prieto & Machtmes , 2012), sendo crucial que estas apoiem os seus “indivíduos criativos”, com vista à criação de conhecimento, por parte daqueles (Newell *et al.*, 2002 cit in Correia & Sarmiento, 2003: 9).

Todavia, verificou-se que a passagem de estagiários NR, com elevado desempenho, a colaboradores/Estágios Profissionais remunerados/programas de *trainees*, nem sempre ocorre (Cf. Holyoak, 2013) , por se encontrar condicionada à participação num processo de seleção, cujas provas/fases o estagiário terá de ultrapassar, como qualquer outro candidato (externo). Entendemos que esta situação poderia ser revertida, principalmente num atual contexto de rentabilização máxima dos processos de R&S, tendo em conta que a posterior integração, na empresa, de estagiários NR (Zhao & Liden, 2011) – no

término do estágio – contribui para a redução, não só dos custos associados à Formação e Desenvolvimento, como do processo de R&S (Pianko, 1996; Sullivan, 2003; Gault *et al.*, 2010; Gomes *et al.*, 2010). Por outro lado, os estágios NR poderão ainda constituir uma ferramenta de R&S alternativa (Rose, 2013; Rose, Teo & Connell, 2014), que, aliada a uma Gestão do Desempenho formal (White *et al.*, 2008; Good & Gardner, 2012; Rose, Teo & Connell, 2014) – em que sejam formalmente planeadas as atividades inerentes à relação estagiário- supervisor –, poderá fazer face a alguma falta de validade preditiva verificada nos tradicionais métodos de seleção (White *et al.*, 2008; Gao *et al.*, 2012), com vista à integração dos funcionários 'certos' (Collings & Mellahi, 2009; Allen, Bryan & Vardaman, 2010; Scullion, Collings & Caligiuri, 2010; Gomes *et al.*, 2010). Em suma, a presente investigação pauta-se pelo seu carácter inovador, na medida em que analisou, aprofundada e detalhadamente, – dando, para o efeito, “voz” a onze empresas de diversos setores e, ainda, a um instituto público – a forma como os estágios NR se podem constituir como ferramenta de R&S para conversão dos melhores estagiários em colaboradores, numa ótica de captação e desenvolvimento de talentos (Zhao & Liden 2011; Rose, 2013; Rose, Teo & Connell, 2014).

6. Limitações e Investigação Futura

Esta investigação apresenta, no entanto, algumas limitações, que repousam, essencialmente, na técnica adotada no processo de análise dos dados, técnica essa eminentemente indutiva (Braun & Clarke, 2006) e a partir da qual procurámos desenvolver temas que surgissem diretamente dos dados recolhidos (*data-driven*), organizando-os numa tabela provisória, o que pode ter condicionado a flexibilidade no processo de análise dos dados, podendo não ter sido contemplados outras temas relevantes. Para estudos futuros, sugerimos o aprofundamento da análise qualitativa do

estágio NR como forma de atualização do capital humano na organização, novamente através da realização de entrevistas a empresas – abordando exclusivamente a questão da criação, partilha, manutenção e atualização do conhecimento organizacional e a sua relação com a atualização do capital humano em termos de investigação, ideias e novos conhecimentos dos alunos estagiários – e, igualmente, a (ex) estagiários que tenham realizado teses ou estudos em empresas – com o fito de compreender as suas motivações para a realização de estágios NR; tipo de aprendizagem, *mentoring* e formação; tarefas/funções e responsabilidades; *skills* e conhecimentos adquiridos; planeamento, quer por parte da empresa, quer por parte da universidade, das suas atividades na empresa (Plano de Estágio), e das atividades de produção académica/investigação; orientação e acompanhamento, por parte do mentor da empresa e do orientador da universidade, na elaboração de estudos/tese na empresa – no sentido de proceder ao confronto entre as duas perspetivas e à análise dos seus pontos comuns e divergentes.

7. Bibliografia

- Allen, D.G., Bryant, P.C., & Vardaman, J.M. (2010). Retaining Talent: Replacing Misconceptions with Evidence Based Strategies. *Academy of Management Perspectives*, 24(2), 48-64.
- Alpert, F., Heaney, J., & Kuhn, K.L. (2009). Internships in marketing: Goals, structures and assessment - Student, company and academic perspectives. *Australasian Marketing Journal*, 17(1), 36-45.
- Barnes, C.M., & Morgeson, F.P. (2007). Typical performance, maximal performance, and performance variability: Expanding our understanding of how organizations value performance. *Human Performance*, 20(3), 259-274.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99- 120.
- Baruch, Y. (2004). Transforming careers: from linear to multidirectional career paths: organizational and individual perspectives. *Career Development International*, 9(1), 58-73.
- Beechler, S. & Woodward, I. (2009). The global "war for talent". *Journal of International Management*, 15, 273-285.
- Beenen, G. & Mrousseau, D. M. (2010). Getting the most from MBA internships: Promoting intern learning and job acceptance. *Human Resource Management*, 49, 3-22.
- Bontis, N. & Fitz-Enz, J. (2002). Intellectual Capital ROI: A causal map of human capital antecedents and consequents. *Journal of Intellectual Capital*, 3(3), 223-247.
- Bontis, N. (2002). The Rising Star of the Chief Knowledge Officer. IVEY Business Journal, 20-25. Retirado a 6 de maio de 2014 de: <http://www.business.mcmaster.ca/mktg/nbontis/ic/publications/BontisIBJ.pdf>
- Brandão, H. P. & Guimarães, T. A. (2001). Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?. *São Paulo: ERA - Revista de Administração de Empresas*, 41(1), 8-15.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
- Brooks, J.E. & Greene, J.C. (1998). Benchmarking internship practices: Employers report on objectives and outcomes of experiential programs. *Journal of Career Planning and Employment*, 59(1), 37-48.
- Cheung, R., & Arnold, J. (2010). Antecedents of career exploration among Hong Kong Chinese university students: Testing contextual and developmental variables. *Journal of Vocational Behavior*, 76(1), 25-36.
- Coco, M. (2000). Internships: A try before you buy arrangement. S.A.M. *Advanced Management Journal*, 65(2), 41-7.
- Collings, D.G. & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19, 304-313.

- Correia, A. & Sarmiento, A. (2003). Gestão do Conhecimento: competências para a inovação e competitividade. Retirado a 6 de maio de 2014 de: http://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/558/1/GC_competencias_inov_e_competitividade_APSIOT.pdf
- D'Abate, C.P., Youndt, M.A., & Wenzel, K.E. (2009). Making the most of an internship: An empirical study of internship satisfaction. *Academy of Management Learning & Education*, 8(4), 527-541.
- Douglas, C. A. (1997). Formal mentoring programs in organizations. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership. Retirado a 17 de maio de 2014 de: <http://www.ccl.org/Leadership/pdf/research/FormalMentoringPrograms.pdf>
- Fan, J., Gao, D., Carroll, S. A., Lopez, F. J., Tian, T. S., & Meng, H. (2012). Testing the Efficacy of a New Procedure for Reducing Faking on Personality Tests Within Selection Contexts. *Journal of Applied Psychology*, 1-15.
- Gault, J., Leach, E. & Duey, M. (2010). Effects of business internships on job marketability: the employers' perspective. *Education & Training*, 52(1), 76-88.
- Gault, J., Redington, J. & Schlager, T. (2000). Undergraduate business internships and career success: Are they related?. *Journal of Marketing Education*, 22(1), 45-53.
- Gerdes, L. (2009). The best places to launch a career. Business Week. Retirado a 17 de maio de 2014 de: http://www.businessweek.com/magazine/content/09_37/b4146032027785.htm?chan=magazine%20channel_special%20report.
- Gomes, J. F., Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C. & Marques, C. A. (2010). Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano (2a ed.). Lisboa: Sílabo.
- Guimarães, A., Lamas, J., Lourenção, P., Boscolo, P. & Kruglianskas, I. (2009). Practices and tools applied to knowledge management in R&D departments of Brazilian large companies. *Revista Gestão Industrial*, 5, 87-104.
- Henry, J., Rehwaldt, S., & Vineyard, G. (2001). Congruency between student interns and worksite supervisors regarding critical elements of an internship experience. *Information Technology, Learning, and Performance Journal*, 19(1), 31- 41.
- Holyoak, L. (2013). Are all internships beneficial learning experiences? An exploratory study. *Education & Training*, 55(6), 573-583.
- Hurst, J.L & Good, L.K. (2010). A 20-year evolution of internships: implications for retail interns, employers and educators. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 20(1), 175-186.
- Hurst, J. L., Good, L. K., & Gardner, P. (2012). Conversion intentions of interns: What are the motivating factors?. *Education & Training*, 54(6), 504-522.
- Hynie, M., Jensen, K., Michael, J., Wedlock, J., & Phipps, D. (2011). Student internships bridge research to real world problems. *Education & Training*, 53(1), 45-56.
- Jokisaari, M. (2013). The role of leader-member and social network relations in newcomers' role performance. *Journal of Vocational Behavior*, 82(2), 96-104.

- Kim, E.B., Kim, K & Bzullak, M. (2011). A survey of internship programs for management undergraduates in AACSB-accredited institutions. *International Journal of Educational Management*, 26(7), 696-709.
- Kondrasuk, J.N. (2011). So What Would an Ideal Performance Appraisal Look Like?. *Journal of Applied Business and Economics*, 12(1), 57-71.
- Lin, H. C., Lee, Y. D. & Tai, C. (2012). A Study On The Relationship Between Human Resource Management Strategies And Core Competencies. *The International Journal of Organizational Innovation*, 4(3), 153-173.
- Liu, X., & Batt, R. (2010). How supervisors influence performance: A multilevel study of coaching and group management in technology-mediated services. *Personal Psychology*, 63(2), 265–298.
- Liu, Y., Xu, J., & Weitz, B. A. (2011). The role of emotional expression and mentoring in internship learning. *Academy of Management Learning and Education*, 10(1), 94–110.
- McDowall, A., & Mark N.K. Saunders. (2010). UK managers' conceptions of employee training and development. *Journal of European Industrial Training*, 34(7), 609-630.
- McGinnis, J. (2011). The young and restless: Generation Y in the nonprofit workforce. *Public Administration Quarterly*, 35(3), 342-362.
- Ndinguri, E., Prieto, L., & Machtmes, K. (2012). Human Capital Development Dynamics: The Knowledge Based Approach. *Academy of Strategic Management Journal*, 11(2), 121-136.
- Noe, R. A. (2010). Employee Training and Development. 5th ed., McGraw-Hill, 263-270; 444-471.
- Nonaka, I. & Toyama, R. (2003). The knowledge-creating theory revisited: knowledge creation as a synthesizing process. *Knowledge Management Research & Practice*, 1,2–10.
- Perez, J. R., & Pablos, P. O. (2003). Knowledge management and organizational competitiveness: a framework for human capital analysis. *Journal of Knowledge Management*, 7(3), 82 – 91.
- Pianko, D. (1996). Power Internships. *Management Review*, 85(12), 31-33.
- Prahalad, C.K. (1983), Developing strategic capability: an agenda for top management. *Human Resource Management*, 22(3), 237-54.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (1992). Manual de Investigação em Ciências Sociais. Lisboa: Gradiva-Publicações.
- Rose, P. S (2013). Recruiting and selecting graduate employees via internships. *Asia Pacific Journal of Business and Management*, 4(2), 39-54.
- Rose, P. S., Teo, S. T. T., & Connell, J. (2014). Converting interns into regular employees: The role of intern-supervisor exchange. *Journal of Vocational Behavior*, 84(2), 153 - 163.
- Salgado, J. & Anderson, N. (2001). Cognitive and GMA testing in the European Community: Issues and evidence. *Human Performance*, 15, 75-96.

- Schuler, R.S., Jackson, S.E., & Tarique, I. (2011). Global Talent Management and Global Talent Challenges: Strategic Opportunities for IHRM. *Journal of World Business*, 46, 506–516.
- Scullion, H., Collings, D. G., & Caligiuri, P. (2010). Global talent management, Editorial, *Journal of World Business*, 105-108.
- Shoho, A. R., Barnett, B. G., & Martinez, P. (2012). Enhancing “OJT” Internships with interactive Coaching. *Planning and Changing*, 43(1), 161-182.
- Siegel, P.H., Blackwood, B.J. & Landy, S.D. (2010). Tax professional internships and subsequent professional performance. *American Journal of Business Education*, 3(5), 51-60.
- Simeon S.S, (2011). The essentials of employee engagement in organizations. *Journal of Contemporary Research in Management*, 6(1), 63-72.
- Sullivan, M. (2003). Internships now!. *Connection: The Journal of the New England Board of Higher Education*, 17(4), 32.
- Szadvari, L. (2008). Management buy-in: The most crucial component of successful internship programs. Intern Bridge white paper, Intern Bridge, Acton, MA. Retirado a 17 de maio de 2014 de: <http://www.uis.edu/career/wp-content/uploads/sites/114/2013/04/managementbuyin.pdf>
- Thornton, G. C., & Gibbons, A. M. (2009). Validity of assessment centers for personnel selection. *Human Resource Management Review*, 3(19), 169-187.
- Torrington, D., Hall, L. & Taylor, S. (2008). Human Resource Management (7th Edition). *Essex: Prentice Hall*.
- Uggerslev, K., Fassina, N., & Kraichy, D. (2012). Recruiting through the stages: A meta-analytic test of predictors of applicant attraction at different stages of the recruiting process. *Personnel Psychology*, 65(3), 597-660.
- White, L.A., Young, M., Hunter, A.E., & Rumsey, M.G. (2008). Lessons learned in transitioning personality measures from research to operational settings. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(3), 291-295.
- Zhao, H. & Liden, R. C. (2011). Internship: A recruitment and selection perspective. *Journal of Applied Psychology*, 96, 221-229.

ANEXOS

Anexo A – Guião de Entrevista Semi-Diretiva

Anexo B – Tabelas:

Tabela IV: Triagem de estagiários NR

Tabela V: Tipo de formação dada no âmbito dos estágios NR/ Custos associados

Tabela VI: *Feedback*/ Supervisor/ Avaliação de desempenho/ Modelo específico da empresa para estes tipos de estágios/Diálogo empresa-universidades

Anexo A – Guião de Entrevista Semi-Diretiva

Trabalho Final de Mestrado

Dissertação

Estágios Curriculares como Ferramenta Especial de Recrutamento e Seleção

Ana Maria de Bianchi Villar Rosado

Orientação: Professor Doutor Paulo Alexandre Guedes Lopes Henriques

Guião da Entrevista (Semi – Diretiva)

- **Data:**
 - **Empresa:**
 - **Setor:**
 - **Nº de colaboradores:**
 - **Entrevistado:**
 - **Tempo utilizado:**
- a) Importância dos Estágios para a empresa:
1. Qual a política da empresa face aos estágios em geral?
 2. São frequentemente utilizados?
 - 2.1. Se sim, porquê?
 - 2.1.1. Qual a sazonalidade?
 - 2.2. Se não, porquê?
 - 2.2.1. Quais as exceções?
- b) Benefícios dos Estágios para a empresa:
3. De 0 a 5, qual o nível geral de satisfação da empresa com o desempenho dos estagiários?
 4. Exemplos de projetos em que os estagiários participem? Nível de responsabilidade de 0 a 5.
 5. É dada algum tipo de formação no âmbito dos estágios?
 - 5.1. Se sim, porquê? E quais os custos associados quando comparada à formação dada a novos colaboradores da empresa?

5.2. Se não, porquê?

c) Avaliação de Desempenho no âmbito dos Estágios (como forma de balanço):

10. É dado *feedback* ao longo dos estágios?

10.1. Se sim, quem se encarrega da supervisão dos estagiários?

10.1.1. Como são geridas/planeadas as atividades/tempo do supervisor, de modo a conciliar as suas funções habituais com a supervisão de estagiários?

11. É feita uma avaliação de desempenho no término do estágio NR?

11.1. Se sim, existe algum modelo específico para estágios não remunerados?

12. Existe algum tipo de diálogo – formal ou informal – entre a empresa e as universidades? Entre o orientador do aluno e o supervisor/mentor da empresa?

d) Estudantes do ensino superior têm relatado que a participação em programas de estágio lhes permitiu desenvolver novos skills, parcerias com elementos da comunidade e aumentar a sua rede de contactos (networking) (Hynie et al., 2011; Rose, 2013).

14. Pedir ao entrevistado que comente o supra mencionado.

e) A aprendizagem e o mentoring, no âmbito dos estágios, encontram-se positivamente relacionados com a satisfação dos estagiários e o seu comprometimento (Liu et al., 2011), assim como as tarefas, funções e responsabilidades que lhes são atribuídas e o apoio do supervisor (D' Abate Youndt & Wenzel, 2009).

15. Pedir ao entrevistado que comente o supra mencionado.

16. É atribuído algum mentor, ou afim, a cada estagiário?

f) Por sua vez, a experiência profissional adquirida, e as relações desenvolvidas, no âmbito dos programas de estágio, podem, mais tarde, vir a ser úteis na obtenção de emprego a que se junta a redução do tempo de procura de emprego, a melhoria da imagem aos olhos dos empregadores (Mihail, 2006), uma mais célere progressão na carreira e salários iniciais mais elevados (Rose, 2013).

17. Pedir ao entrevistado que comente o supra mencionado.

g) Até à data, a maior parte dos estudos tem-se focado no reforço da empregabilidade do ex- estagiário no mercado de trabalho em geral, ao invés de procurar analisar a sua conversão em colaborador (efetivo) na organização de acolhimento (Beenen & Mrousseau, 2010; Zhao & Liden, 2011; Hurst, Good & Gardner, 2012; Rose, 2013; Rose, Teo & Connell, 2014). Neste âmbito, a

empresa encara os seus estagiários não remunerados como potenciais colaboradores (mediante o seu desempenho, evidentemente)?

Por outras palavras, ao apostar em programas de estágio NR, a empresa tem como finalidade vir a contratar mais tarde os estagiários mais competentes?

17.1. Se sim, porquê?

17.1.1. Qual a taxa de estagiários posteriormente integrados na empresa?

17.2. Se não, porquê?

18. Na perspetiva do estágio enquanto meio de reforço da empregabilidade do ex-estagiário no mercado de trabalho em geral, qual a real importância que a empresa dá a candidatos a emprego que tenham realizado, anteriormente, estágios não remunerados (noutras empresas)? De que forma isso contribui para a sua integração na empresa?

h) Dado que os estagiários são inseridos num ambiente de trabalho real, por um certo período de tempo, antes da eventual contratação, os estágios podem assumir-se como um método de seleção de alternativa (Rose, 2013), com potencial para fazer face à falta de validade preditiva dos tradicionais métodos de seleção (White et al, 2008; Gao et al., 2012). Com efeito, o principal benefício dos estágios – sob a perspetiva organizacional – prende-se com o seu potencial para atrair, recrutar e selecionar, talentos e eventuais futuros colaboradores. (Beenen & Mrousseau, 2010, Zhao & Liden; 2011; Rose, 2013; Rose, Teo & Connell, 2014).

21. O que tem a empresa a dizer sobre os seu processo de recrutamento e seleção?

22. Uma forma de evitar os obstáculos associados à fase preliminar do processo de seleção, é através da triagem de estagiários antes do início do estágio, com o fito de identificar, desde logo, aqueles que têm potencial para vir a ser contratados (Alpert, Heaney & Kuhn, 2009).

22.1. Qual o procedimento da empresa neste âmbito?

23. Para finalizar, na sua opinião, de que forma é que os estágios NR constituem/poderiam constituir uma ferramenta especial de R&S que permita/permitisse manter e atualizar o capital humano na empresa e converter os melhores estagiários?

MUITO OBRIGADA PELA SUA COLABORAÇÃO.

Anexo B – Tabelas**Tabela IV:** Triagem de estagiários NR

Empresas entrevistadas	Métodos de R&S
My Change	Análise curricular e – em alguns casos – Entrevista com RH e/ou chefias
Galp	Análise curricular; Entrevista com RH e/ou chefias; pequeno Teste Psicotécnico
PT	Análise curricular e Entrevista com RH e/ou chefias
Central de Cervejas	Análise curricular; Entrevista telefónica com RH; Dinâmica(as) de grupo
Hotéis Tivoli	Análise curricular e Entrevista com RH e/ou chefias
Allianz Portugal	Análise curricular e Entrevista com RH e/ou chefias
Robbialac	Não respondido
Syone	Não aplicável
Sovena	Análise curricular e Entrevista com RH e/ou chefias
ESEGUR	Análise curricular e Entrevista com RH e/ou chefias
TAP	Análise curricular e Entrevista com RH e/ou chefia
MNE	Análise curricular e Entrevista com RH e/ou chefia

Tabela V: Tipo de formação dada no âmbito dos estágios NR/ Custos associados

Empresas entrevistadas	Tipo de formação dada no âmbito dos estágios NR	Custos associados (quando comparada à formação dada a novos colaboradores da empresa)
My Change	<ul style="list-style-type: none"> • <i>On the Job</i> • <i>Mentoring</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Custos bastante reduzidos – “Os estagiários, pela natureza do estágio, estão connosco cerca de 3 – 6 meses, pelo que a formação é essencialmente <i>on the job</i>; (...) não estamos numa conjuntura de recrutamento de novos colaboradores, pelo que os consultores atuais apostam mais na auto-formação ou nalguma certificação mais específica”.
Galp	<ul style="list-style-type: none"> • Plano de Acolhimento: <p><i>E-learning</i> – “(...) conjunto de leituras que, no final, têm um módulo de avaliação, com um conjunto de questões simples, somente para validar se as pessoas leram os módulos.”</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Mentoring</i> – <p>“Importa salientar que, frequentemente, damos formação aos mentores, alertando para a importância de orientar e acompanhar os estagiários.”</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Bastante tempo investido – “(...) As pessoas aqui na empresa acabam por perder muito tempo com o enquadramento e etc”.

PT	<ul style="list-style-type: none"> • <i>On the job</i> • <i>E-learning</i> – <p>Na PT, os estagiários também têm acesso à plataforma <i>e-learning</i>, com conteúdos relativos à empresa, métodos de trabalho, ferramentas, <i>office</i> e/ou outros conteúdos disponíveis para a área em questão.</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Mentoring</i> – <p>“Temos essa sensibilidade e, portanto, acabamos muito por fazer o trabalho de <i>mentoring</i>. Uma coisa que nos dá um certo gozo, é poder ajudar aquela pessoa e saber que contribuímos positivamente para o seu desenvolvimento e que, mais tarde, irá arranjar trabalho, dentro ou fora da PT, porque de alguma forma contribuímos para esse desenvolvimento.”</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pequenos custos com <i>e-learning</i> e tempo investido – <p>“Eu diria que os custos não são zero, mais que não seja pelas horas que disponibilizamos, e os próprios <i>e-learning</i>s também implicam um custo associado, que é interno, mas claro que é mais baixo (...) quantificar não sei, mas obviamente que fica mais barato [do que a formação dada a colaboradores].</p>
Central de Cervejas	<ul style="list-style-type: none"> • Formação na área de Segurança – obrigatória • Outras ações de formação – <p>“(…) Se [os estagiários] estiverem cá e houver alguma formação dada à área em que estão inseridos, deixamo-los participar”.</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>On the job</i> • <i>Mentoring</i> – <p>“O mentor é o ponto de contacto com os estagiários, portanto, qualquer dúvida ou questão que tenham é a essa pessoa que recorrem. Por ex: no caso da Escola de Comércio, o estagiário está encarregue de acompanhar um dos nossos vendedores”.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Zero custos com a inclusão de estagiários em formações (pacotes externos) <p>“Imaginemos que compramos um pacote de formação, não é por ter mais uma pessoa ou menos uma pessoa, que isso vai impactar. Portanto, se faz sentido o estagiário ter essa formação, tem-na”.</p>
Hotéis Tivoli	<ul style="list-style-type: none"> • Sessão de Acolhimento – <p>“(…) uma vez por mês, para transmitir algumas regras base ao nível daquilo que é a política de RH da empresa, e também a nível da política de qualidade, ambiente e segurança (ex: riscos associados às funções em questão)”.</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>On the job</i> • <i>Mentoring</i> – <p>“Normalmente, dentro das equipas, há sempre umas pessoas que têm maior aptidão, e que gostam de receber estagiários e de ser, no fundo, tutores naquela área (...). Em dezembro de 2013, demos uma formação a todas as chefias, sobre tutoria de estágio (...)”</p>	
Allianz Portugal	<ul style="list-style-type: none"> • <i>On the job</i> • <i>Mentoring</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Zero custos – “Os novos colaboradores da empresa também têm formação <i>on the job</i>(...)”
Robbitalac	<ul style="list-style-type: none"> • Formação na área de 	Não respondido

	Segurança <ul style="list-style-type: none"> • <i>Mentoring</i> 	
Syone	Não aplicável	Não aplicável
Sovena	<ul style="list-style-type: none"> • Plano de Integração – “Durante uma semana passam por várias áreas e têm essa <i>formação em sala</i> e, depois, fazem as visitas às nossas fábricas e etc (...)”. • Formação na área da Segurança e Qualidade • <i>Mentoring</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Tempo investido – “(...) Tudo isto requer alguma disponibilidade da nossa parte”.
ESEGUR	<ul style="list-style-type: none"> • Acolhimento no 1º dia • Formações de carácter mais global – que estejam a decorrer aquando do estágio (ex: plano de emergência interno) • <i>Mentoring</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Zero custos com a inclusão de estagiários em formações globais (internas)
TAP	<ul style="list-style-type: none"> • Conferências • Determinadas formações transversais (ex. formação em ambiente, Plano de Segurança Interna) • Formação pós laboral (facultativa) • <i>E-learning</i> • <i>On the job</i> • <i>Mentoring</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Zero custos com a inclusão de estagiários em formações (internas)
MNE	“A inserção vem sendo feita caso a caso pelos serviços. Para melhorar a performance, está agora em estudo a concepção e realização de um curso de integração, visando uma adequação mais eficaz à realidade do MNE.”	<ul style="list-style-type: none"> • Custos consideráveis – “Os custos associados a uma formação de 60 formandos por semestre são relevantes (...)”.

Tabela VI: *Feedback/ Supervisor/ Avaliação de desempenho/ Modelo específico da empresa para este tipo de estágios/Diálogo empresa-universidades*

Empresas	<i>Feedback ao longo dos estágio</i>	Supervisor/ Como são geridos o seu tempo e atividades	Avaliação de desempenho no término do estágio/ Modelo específico da empresa para estes tipos de estágios	Diálogo (formal ou informal) entre a empresa e as universidades
My Change	Sim	Mentor (Gestor do projeto)/ Supervisão e acompanhamento diário	Sim – reunião final de <i>feedback</i> / Não	Não
Galp	Sim	Mentor/ Não existe um processo definido de <i>feedback</i> , mas existe um Plano de Estágio a que o	Sim/ Sim – ficha <i>standard</i> para estágios inferiores a	Estágios EPCT – o estagiário é intermediário Estágios Curriculares –

		estagiário pode recorrer (quando o mentor está a viajar)	um ano	contacto inicial
PT	Sim	Mentor/ Toda a equipa está envolvida	Sim – duas sessões de <i>feedback</i> (a meio e fim do estágio) /Não – só a ficha da universidade	Contacto direto ou por intermediação do estagiário
Central de Cervejas	Sim	Mentor/A equipa também poderá dar <i>feedback</i> , se o mentor não estiver disponível nalgum dia	Sim/ Não – só a ficha da universidade	Contacto direto com universidades, com as quais a empresa mantém protocolo – e em caso de necessidades extra
Hoteis Tivoli	Sim	Mentor (chefia da área)/ “(…) É uma tarefa extra/adicional para o tutor”.	Sim/ Não – só a ficha da universidade	Contacto direto – “(…) há universidades que realizam visitas periódicas”.
Allianz Portugal	Sim	Mentor/ “(…) Na primeira e segunda semanas de estágio, ocupa cerca de 30% do tempo do orientador, sendo que essa percentagem vai diminuindo ao longo do ganho de autonomia por parte do estagiário.”	Não/ Não – só a ficha da universidade)	Contacto direto
Robbialac	Sim	Mentor	Não	
Sovena	Sim	Mentor/Contacto próximo – “(…) mesmo que o orientador viaje nessa semana, está sempre disponível por telefone.”	Sim, via e-mail	Contacto direto – reuniões com os orientadores académicos dos estagiários
ESEGUR	Sim	Mentor (chefia ou um responsável técnico da área)/ Contacto próximo e diário	Sim/ Sim – “Ficha de Avaliação de Estágio”	Contacto direto
TAP	Sim	Mentor/Plano de Estágio e gerido dentro da equipa	Sim/ Sim – “Ficha de Avaliação TAP”	Contacto direto – conforme estabelece o ponto ponto 2.1. do RIEC (2012: 7-8)

MNE	Sim – em 30% a 40% dos casos	Responsável de Estágio/Contacto próximo e diário	Sim/ Sim – “nos termos do Regulamento do PECMNE, artigo 12º, e com base no Plano de Estágio”.	Contacto direto – “mediado pelo IDI, que é o ponto de contacto no MNE em matéria de estágios”.
-----	------------------------------	--	--	--